

**PENYESUAIAN PERIBADI, PEKERJAAN (BUKAN TEKNIKAL) DAN
KELUARGA EKSEKUTIF EKSPATRIAT MALAYSIA YANG BEKERJA
DENGAN SYARIKAT PEMBINAAN MALAYSIA DI NEGARA TAMU**

oleh

HALMI BIN ZAINOL

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Jun 2012

PENGHARGAAN

(Dengan nama Allah SWT Yang Maha Pemurah dan Maha Mengasihani, dengan penuh rasa bersyukur dan limpah kurniaNya tesis ini dapat disempurnakan).

Dengan kejayaan ini, di sini saya ingin mengambil kesempatan untuk merakam jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan kepada Profesor Dr. (Sr) Abdul Rashid bin Abdul Aziz selaku penyelia utama kajian ini. Segala tunjuk ajar, dorongan serta nasihat yang berguna dari beliau di sepanjang penyediaan kajian ini amat dihargai. Saya juga mengucapkan ribuan terima kasih kepada pensyarah dan kakitangan dari Pusat Pengajian Perumahan, Bangunan dan Perancangan (PBP), Institut Pengajian Siswazah (IPS) dan Perpustakaan Universiti Sains Malaysia yang bersama-sama membantu, membimbing dan menasihati sehingga tesis ini dapat disiapkan.

Tidak ketinggalan juga ribuan terima kasih diberikan kepada Encik Mohd Zaid bin Zakaria, Pengurus Besar, Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) dan Ir. Ahmad 'Asri bin Abdul Hamid, Presiden, Professional Services and Development Corporation (PSDC) yang bekerjasama mengenai penyelidikan yang dijalankan. Saya juga terhutang budi kepada kakitangan Fakulti Seni Bina, Perancangan dan Ukur (FSPU) dan Fakulti Sains Komputer dan Matematik (FSKM), Universiti Teknologi MARA kerana telah menghulurkan bantuan dari segi teknikal.

Akhir sekali, yang tidak pernah dilupakan isteri kesayangan saya Noor Roslinda binti Dato' Hj. Amir Ishak dan anak-anak saya Muhamad Haziq, Muhamad Naquib dan Muhamad Saqief yang turut sama mengharungi liku-liku hidup dengan penuh kesabaran sepanjang perjalanan bagi menyempurnakan tesis ini. Tidak lupa juga kepada ayahanda Allahyarham Hj. Zainol bin Ishak dan bonda saya Allahyarhamah Hjh. Che Amah binti Aziz, semoga roh mereka sentiasa dicucuri rahmat dan ditempatkan bersama dengan orang-orang yang beriman oleh Allah SWT. Amin.

JADUAL KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
JADUAL KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI TATANAMA DAN SINGKATAN	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
 BAB 1: PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Persoalan Kajian	9
1.5 Objektif Kajian	10
1.6 Istilah Penyelidikan	11
1.7 Kepentingan Kajian	12
1.8 Metodologi	13
1.9 Skop Kajian	14
1.10 Rangka Kerja Tesis	14

BAB 2: KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	16
2.2	Perbincangan Definisi Dalam Penyelidikan	16
2.3	Operasi Syarikat dan Kepentingan Ekspatriat	20
2.3.1	Operasi Syarikat Multinasional	20
2.3.2	Kepentingan Ekspatriat	22
2.3.3	Aliran Keperluan Ekspatriat	24
2.4	Teori Penyesuaian Ekspatriat	26
2.4.1	Teori Penyesuaian Lengkung U	26
2.4.2	Teori Penyesuaian Lengkung W	28
2.5	Keperluan dan Persediaan Ekspatriat	30
2.5.1	Persediaan Latihan Pra Keberangkatan	30
2.5.2	Ketiadaan Persediaan Latihan	32
2.5.3	Kepentingan Latihan Pra Keberangkatan	34
2.6	Adaptasi Ekspatriat di Negara Tamu	36
2.6.1	Kegagalan Ekspatriat di Negara Tamu	37
2.6.2	Pengaruh Keluarga dan Pasangan	38
2.6.3	Penyesuaian Ekspatriat di Negara Tamu	39
2.7	Penyelidikan Lampau Penyesuaian Ekspatriat	40
2.8	Aspek Penyesuaian Peribadi	44
2.8.1	Suasana Penempatan	45
2.8.2	Keadaan Tempat Tinggal	47
2.8.3	Amalan Keagamaan	47
2.8.4	Kesesuaian Makanan	48
2.8.5	Membeli Belah	48

2.8.6	Bank	49
2.8.7	Taraf Hidup	49
2.8.8	Kemudahan Rekreasi dan Hiburan	50
2.8.9	Kemudahan Kesihatan	51
2.8.10	Bersosial dengan Warga Tamu	51
2.8.11	Interaksi dengan Warga Tamu	52
2.8.12	Komunikasi	52
2.8.13	Adaptasi Budaya Negara Tamu	53
2.9	Aspek Penyesuaian Pekerjaan(Bukan Teknikal)	54
2.9.1	Tugasan Pada Jawatan	54
2.9.2	Gaji	55
2.9.3	Kedudukan Jawatan	55
2.9.4	Autonomi Kerja	56
2.9.5	Tekanan Kerja	56
2.9.6	Amalan Pengurusan	57
2.9.7	Perhubungan Kerja dengan Warga Tamu	57
2.9.8	Kepuasan Bekerja	58
2.9.9	Kenaikan Pangkat	59
2.9.10	Penggunaan Kemahiran dan Pengetahuan	59
2.9.11	Kedudukan Sosial	60
2.10	Aspek Penyesuaian Keluarga	61
2.10.1	Isu Berkaitan Anak	61
2.10.2	Mengingati Negara Asal	62
2.10.3	Penyesuaian di Luar Negara	62
2.10.4	Keupayaan Atasi Tekanan	63

2.10.5	Kebergantungan Keluarga	63
2.10.6	Perhubungan Sosial dengan Tempatan	64
2.10.7	Peluang Pekerjaan untuk Pasangan	64
2.11	Reka Bentuk Penyelidikan	65
2.11.1	Penyesuaian Peribadi	66
2.11.2	Penyesuaian Pekerjaan (Bukan Teknikal)	68
2.11.3	Penyesuaian Keluarga	69
2.11.4	Persediaan Latihan	70
2.12	Rumusan	73

BAB 3: METODOLOGI

3.1	Pengenalan	74
3.2	Paradigma Penyelidikan	74
3.3	Perolehan Sampel	76
3.3.1	Populasi	77
3.3.2	Sampel	77
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	78
3.4.1	Soal Selidik Pengurus Sumber Manusia	79
3.4.2	Soal Selidik Ekspatriat	82
3.5	Instrumen Penyelidikan	86
3.5.1	Membina Soalan Kaji Selidik	86
3.5.1(a)	Soalan Soal Selidik	87
3.5.1(b)	Skala Soal Selidik dan Ujian Statistik	92
3.5.2	Pengubahsuaian dan Penyusunan Semula Soalan	93
3.5.3	Jenis Soal Selidik	94

3.5.3(a)	Soal Selidik Pengurus Sumber Manusia	95
3.5.3(b)	Soal Selidik Ekspatriat	96
3.6	Tinjauan Rintis	97
3.6.1	Prosedur Soal Selidik Tinjauan Rintis	98
3.6.2	Masalah Tinjauan Rintis	99
3.7	Variabel dan Pengukuran	100
3.7.1	Reliabiliti dan Kesahan	100
3.7.2	Penyesuaian Ekspatriat Di Negara Tamu	102
3.7.3	Persediaan Latihan	102
3.8	Prosedur Penganalisisan Data	103
3.9	Rumusan	108

BAB 4: ANALISIS DATA DAN DAPATAN

4.1	Pengenalan	109
4.2	Pembersihan Data	109
4.3	Pengujian Bias Maklum Balas Responden	109
4.4	Data Demografi Kajian	112
4.5	Analisis Persoalan Kajian	114
4.5.1	Analisis Faktor Penyesuaian Peribadi	114
4.5.2	Analisis Faktor Penyesuaian Pekerjaan (Bukan Teknikal)	117
4.5.3	Analisis Faktor Penyesuaian Keluarga	120
4.5.3(a)	Analisis Nilai Skor Min Penyesuaian Ekspatriat	124
4.5.3(b)	Analisis Korelasi Penyesuaian Keluarga	131
4.5.4	Analisis Persediaan Latihan	134

4.5.4(a)	Analisis Ujian T Berpasangan Persediaan Latihan	134
4.5.4(b)	Analisis Ujian Skor Min Ketiadaan Persediaan Latihan	139
4.6	Rumusan	141
 BAB 5: PERBINCANGAN		
5.1	Pengenalan	142
5.2	Aspek Bukan Teknikal Penyesuaian Peribadi	142
5.2.1	Penyesuaian Interaksi	143
5.2.2	Penyesuaian Umum	144
5.2.3	Suasana Persekitaran	145
5.3	Cabaran Penyesuaian Pekerjaan (Bukan Teknikal)	148
5.3.1	Suasana Pekerjaan	149
5.3.2	Ganjaran	150
5.3.3	Kepuasan Tugas	151
5.4	Aspek Penyesuaian Keluarga	153
5.4.1	Suasana Kehidupan	154
5.4.2	Adaptasi Sosial	155
5.5	Keperluan Penyediaan Latihan Bukan Teknikal	157
5.5.1	Keperluan Latihan Bagi Peribadi	157
5.5.2	Keperluan Latihan Bagi Pekerjaan	159
5.5.3	Keperluan Latihan Bagi Keluarga	160
5.6	Rumusan	164

BAB 6: CADANGAN DAN KESIMPULAN	
6.1 Pengenalan	165
6.2 Pencapaian Objektif kajian	165
6.3 Implikasi Kajian	170
6.3.1 Sumbangan Kepada Pengetahuan Teori	170
6.3.2 Usul Kepada Industri	171
6.4 Batasan Kajian	173
6.5 Cadangan Kajian Susulan	174
6.6 Kesimpulan	177
RUJUKAN	178
LAMPIRAN	205
SENARAI PEMBENTANGAN KERTAS KERJA DAN JURNAL	285

SENARAI JADUAL

		Muka surat
Jadual 1.1	Penglibatan Syarikat Pembinaan Multinasional Malaysia di Luar Negara	6
Jadual 2.1	Ringkasan Penyelidikan Penyesuaian Ekspatriat	42
Jadual 2.2	Item Penyesuaian Ekspatriat	46
Jadual 2.3	Item Persediaan Latihan	72
Jadual 3.1	Pembinaan Soalan Soal Selidik	88
Jadual 4.1	Ujian Statistik Kumpulan Sampel	110
Jadual 4.2	Ujian T Sampel Bebas untuk Kumpulan Sampel	110
Jadual 4.3	Ujian Anova Kumpulan Sampel Mengikut Wilayah	111
Jadual 4.4	Profil Responden	113
Jadual 4.5	Analisis Faktor untuk Penyesuaian Peribadi	115
Jadual 4.6	Analisis Faktor untuk Penyesuaian Pekerjaan (Bukan Teknikal)	118
Jadual 4.7	Analisis Faktor untuk Penyesuaian Keluarga	121
Jadual 4.8	Item Bagi Dimensi Peribadi, Pekerjaan (Bukan Teknikal) dan Keluarga	123
Jadual 4.9	Faktor Yang Mempengaruhi Penyesuaian Ekspatriat	123
Jadual 4.10	Ujian Min Terhadap Faktor Penyesuaian Ekspatriat	125
Jadual 4.11	Min, Sisihan Piawaian, Reliabiliti dan Korelasi Variabel Penyesuaian	133
Jadual 4.12	Analisis Statistik Min dan Ujian T Sampel Berpasangan Persediaan Keperluan Latihan Ekspatriat	135
Jadual 4.13	Analisis Deskriptif Min dan Ujian T Persediaan Latihan Bagi Syarikat dan Ekspatriat	137
Jadual 5.1	Keperluan Persediaan Latihan Bagi Ekspatriat	161

SENARAI RAJAH

		Muka surat
Rajah 2.1	Perhubungan Ekspatriat	18
Rajah 2.2	Model Aliran Keperluan Ekspatriat	24
Rajah 2.3	Penyesuaian Ekspatriat Lengkung U	27
Rajah 2.4	Penyesuaian Ekspatriat Lengkung W	28
Rajah 2.5	Kerangka Penyesuaian Ekspatriat	44
Rajah 2.6	Kerangka Konseptual Penyelidikan	66
Rajah 3.1	Susulan Responden Pengurus Sumber Manusia	82
Rajah 3.2	Susulan Responden Ekspatriat	85
Rajah 3.3	Kerangka Variabel Penyelidikan	91
Rajah 4.1	Faktor Diekstrak Dimensi Penyesuaian Peribadi	116
Rajah 4.2	Faktor Diekstrak Dimensi Penyesuaian Pekerjaan (Bukan Teknikal)	119
Rajah 4.3	Faktor Diekstrak Dimensi Penyesuaian Keluarga	122
Rajah 5.1	Perhubungan Penyesuaian Peribadi	147
Rajah 5.2	Perhubungan Penyesuaian Pekerjaan (Bukan Teknikal)	152
Rajah 5.3	Perhubungan Penyesuaian Keluarga	155
Rajah 5.4	Kerangka Penyesuaian Ekspatriat Eksekutif	163

SENARAI TATANAMA DAN SINGKATAN

<i>Expatriate</i>	- Ekspatriat
<i>Host country</i>	- Negara tamu
<i>Home country</i>	- Negara asal
<i>Personal adjustment</i>	- Penyesuaian peribadi
<i>Work adjustment</i>	- Penyesuaian kerja
<i>Family adjustment</i>	- Penyesuaian keluarga
<i>Host nationals</i>	- Warga/masyarakat negara tamu
<i>Random probability sampling</i>	- Sampel kebarangkalian rawak
<i>Convenience sampling</i>	- Sampel kesediaan
<i>Response bias analyses</i>	- Ujian ketidaktepatan maklum balas
<i>Independent sample T-test</i>	- Ujian T sampel bebas
<i>Paired sample T-Test</i>	- Ujian T sampel berpasangan
<i>Scatter diagram</i>	- Geraf plot serakan
<i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i>	- Penerokaan Analisis Faktor
<i>Factor loading</i>	- Muatan faktor
<i>Eigen value</i>	- Nilai eigen
<i>Measures of Sampling Adequacy</i>	- MSA
<i>Drop off and pick up</i>	- Tinggal dan ambil
<i>Missing value</i>	- Nilai tertinggal
<i>Cross loading</i>	- Nilai muatan bertindih
<i>Reliability</i>	- Reliabiliti/Kebolehpercayaan
<i>Validity</i>	- Kesahan
<i>Construct validity</i>	- Kesahan bina
<i>Content validity</i>	- Kesahan kandungan
Lembaga Pembangunan Perindustrian Malaysia (<i>Construction Industry Development Board</i>)	- CIDB

SENARAI LAMPIRAN

	Muka surat
Lampiran A Surat dan Borang Soal Selidik Ekspatriat	205
Lampiran B Surat dan Borang Soal Selidik Pengurus Sumber Manusia	214
Lampiran C Senarai Syarikat Pembinaan di luar Negara oleh CIDB	223
Lampiran D Saiz Sampel	225
Lampiran E Item Ketiadaan Latihan oleh Syarikat	226
Lampiran F Ujian T Soal Selidik Syarikat	227
Lampiran G Analisis Reliabiliti Ekspatriat	228
Lampiran H Ujian Analisis Faktor Bagi Peribadi	232
Lampiran I Ujian Analisis Faktor Bagi Pekerjaan (Bukan Teknikal)	240
Lampiran J Ujian Analisis Faktor Bagi Keluarga	249
Lampiran K Nilai Skor Min Penyesuaian Ekspatriat	258
Lampiran L Min, Sisihan Piawaian, Reliabiliti dan Korelasi Bivariate	260
Lampiran M Graf Plot Serakan (<i>Scatter Plot</i>) Bagi Peribadi, Pekerjaan (Bukan Teknikal) dan Keluarga	262
Lampiran N Ujian Reliabiliti Persediaan Latihan	265
Lampiran O Ujian T Berpasangan (<i>Paired Sample T Test</i>) Keperluan Latihan	271
Lampiran P Analisis Deskriptif Persediaan Latihan	278
Lampiran Q Analisis Reliabiliti dan Ujian T Berpasangan Ketiadaan Latihan	279

Lampiran R	Ujian T Berpasangan (<i>Paired Sample T Test</i>) Ketiadaan Latihan	281
Lampiran S	Ujian T Tempoh Penyesuaian Ekspatriat	283
Lampiran T	Ujian Anova Tempoh Berada Di Negara Tamu	284

**PENYESUAIAN PERIBADI, PEKERJAAN (BUKAN TEKNIKAL) DAN
KELUARGA EKSEKUTIF EKSPATRIAT MALAYSIA YANG BEKERJA
DENGAN SYARIKAT PEMBINAAN MALAYSIA DI NEGARA TAMU**

ABSTRAK

Beberapa syarikat pembinaan Malaysia sedang aktif di luar negara. Lazimnya, syarikat ini menghantar pekerja rakyat Malaysia ke sana untuk melaksanakan projek. Penyelidikan lampau telah menunjukkan kesukaran penyesuaian oleh ekspatriat bagi menghadapi suasana baru di negara tamu merupakan aspek utama yang mendorong kepada kegagalan dalam melaksanakan tugas. Kajian yang dijalankan adalah untuk mengenal pasti pengaruh penyesuaian eksekutif ekspatriat ke atas tugas di negara tamu. Objektif kajian adalah untuk mengenal pasti faktor pengaruh penyesuaian berkaitan peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga; serta keperluan persediaan latihan sebelum keberangkatan. Borang soal selidik telah diedarkan kepada pengurus sumber manusia dan eksekutif ekspatriat Malaysia. Lima puluh tiga pengurus sumber manusia dan 64 eksekutif ekspatriat Malaysia dari syarikat pembinaan Malaysia di luar negara terlibat dalam penyelidikan ini. Analisis faktor telah mengurangkan 31 item kepada 26 item yang berkisar tiga dimensi, iaitu penyesuaian peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga. Dua puluh enam item tersebut telah membentuk lapan faktor yang mempengaruhi penyesuaian ekspatriat, iaitu penyesuaian interaksi, umum, suasana persekitaran, suasana pekerjaan, kepuasan tugas, ganjaran, suasana kehidupan dan adaptasi sosial. Penemuan menunjukkan di antara aspek persediaan latihan untuk ekspatriat dan keluarga adalah orientasi mengenai budaya, latihan sensitiviti, perhubungan sosial dan suasana pekerjaan diperlukan untuk menghadapi suasana persekitaran yang berbeza. Persediaan latihan oleh syarikat atau pihak konsultan yang dilantik bagi ekspatriat dan keluarga adalah satu langkah yang baik sebelum mereka berangkat ke negara tamu.

PERSONAL, WORK (NON-TECHNICAL) AND FAMILY ADJUSTMENT FOR MALAYSIAN EXPATRIATE EXECUTIVES SERVING MALAYSIAN CONSTRUCTION COMPANIES IN HOST COUNTRIES

ABSTRACT

Several Malaysian construction companies are currently active overseas. These companies normally send their Malaysian staff over there to undertake the projects. Past studies have shown that the difficulty of expatriates in adjusting to new environment is the main aspect that leads to failure of assignments. The research was conducted to identify the influence of executive expatriate adjustment on assignment in host countries. The objective of the study was to identify adjustment influence factors relating to personal, work (non-technical) and family; and also training preparation needs prior to departure. Questionnaires were sent to human resource managers and Malaysian expatriate executives. Fifty three human resource managers and 64 Malaysian expatriate executives from Malaysian construction companies overseas were involved in this study. Factor analysis reduced 31 items to 26 items which centred on three dimensions, which are personal, work (non-technical) and family. The 26 items formed eight factors that influence expatriate adjustment, they are interaction, general, surrounding environment, work environment, task satisfaction, reward, living environment and social adaptation. The findings show that among training preparation aspects for expatriates and their families are cultural orientation, sensitivity training, social contacts and work environment are required to face a different surrounding environment. Preparation training by the companies or engaged private consultants for expatriates and their families is a good step before their departure to host countries.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab pendahuluan mengenai kajian tentang penyesuaian ekspatriat Malaysia di dalam industri pembinaan didahului dengan latar belakang kajian. Seterusnya penerangan mengenai pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, istilah penyelidikan, kepentingan kajian, metodologi dan skop kajian dikenal pasti bagi memberi gambaran mengenai kajian yang dikendalikan. Di akhir bab, terdapat rangka kerja tesis bagi menunjukkan pelaksanaan kajian secara keseluruhan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Dalam menghadapi era globalisasi masa kini, terdapat syarikat yang telah mula mengukuhkan operasi dengan melibatkan diri dengan aktiviti perniagaan di luar negara. Syarikat yang beroperasi di peringkat antarabangsa dinamakan syarikat multinasional disebabkan organisasi tersebut mempunyai ibu pejabat di negara asal serta beroperasi di luar negara (Myioni, Harzing & Mirza, 2004). Kajian yang dijalankan terhadap 100 syarikat multinasional utama di negara membangun di antaranya Japan, United Kingdom, Amerika Syarikat, China, Germany dan Perancis menunjukkan hanya 70% daripada syarikat mempunyai operasi di luar negara (UNCTAD, 2008). Selain daripada itu syarikat multinational juga turut bercadang untuk menambahkan pelaburan kepada 48% pada tahun 2011 berbanding 41% pada tahun 2008 (UNCTAD, 2009). Pertumbuhan tersebut disebabkan oleh perkembangan syarikat serta berlakunya peningkatan dalam pelaburan asing secara langsung di dalam aktiviti ekonomi sesebuah negara.

Menurut Selmer (2007) dan Shay dan Baack (2006) penglibatan syarikat multinasional bukan hanya kepada keuntungan semata-mata tetapi untuk mempertingkatkan kemahiran dan kepakaran yang akan memberikan aset kepada syarikat. Bagi mencapai kejayaan syarikat multinasional perlu mendapat sokongan daripada pekerja, terutamanya golongan profesional yang akan ditugaskan di negara berkenaan. Syarikat perlu memastikan individu yang dipilih merupakan individu yang benar-benar berminat untuk bekerja di luar negara, dan sentiasa bersedia menghadapi kesukaran (Black & Gregersen, 1999; Andreason & Kinneer, 2005; Yang, 2007). Individu seperti ini akan hanya mampu dibentuk apabila syarikat memiliki program pembentukan ekspatriat yang rapi, kerana ekspatriat merupakan tenaga penggerak yang akan menentukan kejayaan operasi syarikat multinasional di luar negara.

Efisiennya staf di luar negara bukan hanya bergantung kepada kebolehan teknikal, pengetahuan dan kreativiti, tetapi juga isu-isu bukan teknikal lain yang mempengaruhi staf di negara tamu perlu dilihat sebagai sumbangan kepada organisasi dan seterusnya mengarahkan kepada penggunaan guna tenaga yang optimum untuk menentukan kejayaan bagi sesebuah syarikat (Bennett, Aston & Colquhoun, 2000; Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Antara aspek bukan teknikal seperti interaksi dengan warga tamu, perhubungan dengan masyarakat tempatan, penyesuaian persekitaran dan keupayaan mengatasi tekanan. Dalam memperkembangkan pasaran di luar negara, syarikat pembinaan multinasional menghantar kakitangan ke luar negara bagi melaksanakan tugas di sana. Syarikat hanya memberi keutamaan kepada kepakaran dan prestasi kerja semata-mata untuk pemilihan penghantaran ekspatriat di

luar negara (Bennett *et al.*, 2000; Caligiuri, Philips, Lazarova, Tarique & Burgi, 2001; Pires, Stanton & Ostefeld, 2006; Selmer, 2007).

Kebolehan ekspatriat bagi penyesuaian aspek peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga mempengaruhi di dalam melaksanakan tugas mereka (Katz & Seiffer 1996; Anderson, 2001; Paik, Segaud & Malinowski, 2002). Suasana persekitaran yang berbeza di negara tamu menyebabkan keperluan penyesuaian menjadi penting agar kehidupan biasa boleh dinikmati oleh ekspatriat. Tidak semua staf yang dihantar ke luar negara boleh menyesuaikan diri dengan keadaan persekitaran di luar negara.

Terdapat amalan-amalan mengenai ekspatriat seperti yang disentuh oleh Noe (2007), Drafke (2006) dan Dessler, Griffiths dan Lloyd-Walker (2007) bahawa pengurusan ekspatriat pada sesebuah organisasi yang global bukan hanya menitik beratkan kepada keperluan kepakaran bagi kejayaan pelaksanaan sesuatu tugas. Aspek-aspek seperti penyesuaian dengan persekitaran, keluarga, cara bekerja, keupayaan perhubungan dengan rakan sejawat serta bersifat terbuka kepada suasana setempat adalah antara perkara yang diambil kira (Noe, 2007). Menurut Selmer (2006), semakin banyak perbezaan suasana di negara tamu berbanding negara asal, semakin panjang masa diperlukan untuk penyesuaian. Mereka yang tidak boleh menyesuaikan diri akan pasti mempengaruhi prestasi kerja dan seterusnya menjurus kepada kegagalan pelaksanaan tugas di negara tamu.

Perkara yang menentukan kejayaan ekspatriat ialah latihan yang mencukupi sebelum keberangkatan, sokongan daripada organisasi serta mempunyai peranan yang

jas semasa dan selepas melaksanakan tugas sebagai ekspatriat (Erbacher, D'Netto, & Espana, 2006; Okpara & Kabongo; 2011). Ini memberi gambaran bahawa penyediaan latihan merupakan perkara penting yang perlu diberi perhatian oleh syarikat kepada ekspatriat sebelum melaksanakan tugas di luar negara. Kepekaan kepada suasana pekerjaan dan perubahan yang berlaku perlu diambil perhatian oleh pengurusan syarikat.

Ekspatriat Malaysia yang bekerja di luar negara bukan sahaja memberi gambaran mengenai syarikat yang dibawa tetapi juga memberi kesan terhadap sumbangan kepada negara. Bagi menghadapi suasana yang baru dan asing di luar negara persediaan dan penyesuaian bagi seseorang ekspatriat diperlukan. Memang tidak dinafikan bahawa eksekutif ekspatriat yang memikul tanggungjawab merupakan mereka yang mempunyai kepakaran teknikal tetapi aspek bukan teknikal perlu diambil perhatian. Kejayaan ekspatriat menyesuaikan diri adalah faktor kejayaan syarikat pembinaan multinasional.

1.3 Pernyataan Masalah

Bagi prestasi ekonomi di Malaysia, kadar pertumbuhan negara kasar berkembang daripada 7.6% pada tahun 2008 kepada 8.9% pada tahun 2010. Peningkatan tersebut telah melepasi pertumbuhan di USA, Indonesia dan Japan, menunjukkan ekonomi Malaysia terus meningkat (MITI, 2010). Bagi sektor pembinaan di luar negara, terdapat 652 projek yang bernilai RM 92,138 juta (Zakaria, 2011) merangkumi 49 buah negara, telah dianugerahkan kepada syarikat pembinaan Malaysia dari tahun 2000 sehingga 2010. Projek pembinaan yang dijalankan adalah di antaranya pembinaan jambatan, lebuh raya, bangunan, infrastruktur, perumahan, pembangunan

campuran, janakuasa, telekomunikasi dan lapangan terbang. Ini memberi gambaran bahawa syarikat pembinaan Malaysia telah bertapak dan menerima kepercayaan untuk beroperasi di peringkat antarabangsa.

Antara pembabitan syarikat pembinaan Malaysia di luar negara adalah untuk mendapatkan peluang pasaran di negara tamu, meningkatkan syer syarikat, memperkukuhkan jaringan perhubungan dan mendapatkan pengalaman (Abdul-Aziz & Wong, 2010a). Kejayaan syarikat pembinaan Malaysia mendapatkan projek pembinaan lebih raya di luar negara bernilai RM 17.5 billion membuka peluang kepada syarikat tempatan untuk melaksanakan projek di luar negara (Mansor, 2011). Ia menunjukkan pengiktirafan daripada negara luar mengenai kemampuan syarikat pembinaan Malaysia. Peluang yang diperolehi menjadi landasan kepada syarikat Malaysia untuk melaksanakan pembinaan dengan berjaya di samping dapat meningkatkan sumbangan industri pembinaan kepada ekonomi negara. Sehubungan itu, sudah tentu keperluan ekspatriat Malaysia menjadi keutamaan untuk menerajui projek tersebut.

Syarikat pembinaan multinasional Malaysia yang mempunyai projek di luar negara merangkumi wilayah Asia Tenggara, Timur Tengah, Asian, Afrika dan lain-lain (CIDB, 2009; Zakaria, 2011). Pada Disember 2010, terdapat 96 projek pembinaan bernilai RM 40,404.54 juta yang sedang berjalan di luar negara (sila rujuk Jadual 1.1). Penglibatan projek di luar negara adalah masih baru berbanding dengan Eropah, Amerika Utara, Jepun dan Korea. Hanya 21% daripada syarikat tersebut mempunyai pengalaman pengendalian projek di luar negara melebihi daripada 10 tahun (Abdul-Aziz & Wong, 2010a). Selain daripada itu, 79% syarikat bercadang untuk memperkembangkan operasi di luar negara dalam tempoh jangka masa lima tahun.

Dengan demikian, perkembangan positif mengenai pembabitan syarikat pembinaan multinasional di negara tamu dapat dilihat.

Jadual 1.1

Penglibatan Syarikat Pembinaan Multinasional Malaysia di Luar Negara

Wilayah	Bil. Projek	Peratus	Nilai Projek (RM juta)
Asian	21	21.9	6,087.28
Timur Tengah	26	27.1	16,378.80
Afrika	6	6.2	7,033.40
Asia Selatan	31	32.3	8,257.52
Lain-lain	12	12.5	2,647.54
Jumlah	96	100	40,404.54

Sumber: Zakaria, 2011

Dari sudut penglibatan dengan projek pembinaan antarabangsa, Ling, Ibbs dan Hoo (2006), menggariskan cabaran yang dihadapi oleh syarikat pembinaan multinasional yang merangkumi cabaran alam semula jadi, politik, ekonomi, kewangan, perundangan dan pengurusan. Antara aspek yang diberi penekanan ialah pengurusan sumber manusia. Justeru itu, aspek bukan teknikal yang memberi kesan kepada penyesuaian ekspatriat di luar negara tidak diberi perhatian. Menurut kajian yang dijalankan oleh Bakar (2008), daripada 10 syarikat pembinaan Malaysia yang dikaji, lapan syarikat memperlihatkan wujudnya jurang perbezaan budaya yang mempengaruhi eksekutif di negara tamu dan terdapat juga syarikat pembinaan Malaysia mempunyai masalah menempatkan kakitangan kerana syarikat memerlukan staf yang mempunyai pengalaman serta boleh menghadapi cabaran di negara tamu.

Semasa melaksanakan tugas di negara tamu, berdasarkan Hurn (2006), ekspatriat yang berada di luar negara akan mengalami kejutan penyesuaian dengan suasana baru yang berbeza dengan negara asal. Kajian oleh Abdul-Aziz, Ngau, Lim dan Nuruddin (2011) terhadap firma perunding yang mengendalikan projek di luar negara

mendapati dua daripada 10 syarikat menghadapi masalah penyesuaian semasa melaksanakan tugas. Walaupun jumlah tersebut adalah kecil tetapi ia memberi kesan terhadap industri pembinaan negara. Antara masalah yang dihadapi oleh ekspatriat semasa di luar negara adalah mereka tidak boleh berhadapan dengan persekitaran baru dan tidak berupaya menyesuaikan diri bagi melaksanakan tanggungjawab yang berat di luar negara (Yang, 2007; Osman-Gani & Akmal, 2008). Dengan demikian, aspek penyesuaian bagi menghadapi suasana asing di negara tamu perlu diambil perhatian oleh syarikat agar ekspatriat dapat menjangkakan perubahan yang akan dihadapi.

Terdapat inisiatif yang dilaksanakan oleh Lembaga Pembangunan Perindustrian Malaysia (CIDB) bagi menggalakkan penglibatan kontraktor untuk menyertai projek pembinaan di luar negara. Penglibatan kerajaan melalui CIDB menghasilkan direktori bagi syarikat pembinaan yang terlibat dengan projek pembinaan di luar negara dan penerbitan '*Malaysian Builders Go Global*' bagi menyediakan rangkaian perhubungan adalah di antara faktor di dalam industri pembinaan (CIDB, 2008). Dengan kemudahan tersebut, syarikat pembinaan Malaysia dapat berhubung terus dengan pasaran antarabangsa dan memperkembangkan industri pembinaan di Malaysia serta menyumbang ke arah peningkatan ekonomi Malaysia. Sungguhpun demikian, Abdul-Aziz dan Wong (2010b) mendapati penglibatan syarikat pembinaan multinasional Malaysia ke luar negara adalah di atas daya usaha sendiri. Apabila syarikat memulakan operasi di luar negara, keperluan kakitangan menjadi keutamaan bagi melaksanakan tugas.

Penyesuaian peribadi dan pekerjaan (bukan teknikal) yang dialami oleh eksekutif ekspatriat mempengaruhi kepuasan bekerja serta mendorong kepada prestasi

di dalam melaksanakan tugas (Takeuchi, Lepak, Marinova & Yun, 2007). Ekspatriat bukan sahaja melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan dengan baik tetapi berhadapan dengan perubahan persekitaran yang memerlukan kekuatan psikologi untuk penyesuaian. Kefahaman mengenai perubahan yang berlaku perlu dihayati semasa berada di luar negara. Menurut Minter (2008), antara 33%-70% ekspatriat Amerika Syarikat menyatakan kesukaran penyesuaian mendorong kepada pemulangan awal. Selain daripada itu, tempoh penyesuaian bagi individu adalah berbeza untuk menyesuaikan diri dengan suasana baru di negara tamu (Liu, 2005).

Faktor keluarga juga memainkan peranan penting serta mempengaruhi penyesuaian ekspatriat di negara tamu (Suutari & Brewster, 2001; Hurn, 2006; Chi & Chiou, 2007). Cabaran utama bagi ekspatriat ialah penyesuaian keluarga iaitu 13% diikuti oleh persekolahan anak-anak 13% dan ketahanan pasangan 13% mengenai cabaran keluarga di negara tamu (GMAC, 2008). Perkara lain yang turut mempengaruhi penyesuaian keluarga ialah 12%, penyesuaian suasana 11% dan kerjaya pasangan dan bahasa 10%. Ini menunjukkan wujudnya aspek bukan teknikal yang mempengaruhi penyesuaian ekspatriat. Perubahan yang berlaku terhadap keluarga apabila berhadapan dengan suasana asing menyukarkan penyesuaian di negara tamu.

Tidak semua syarikat multinasional menyediakan latihan kepada kakitangan sebelum keberangkatan (Vogel, Vuuren & Millard, 2008). Syarikat tidak begitu peka mengenai kepentingan latihan bukan teknikal yang mempengaruhi tugas ekspatriat di luar negara. Mereka tidak merasakan keperluan latihan sebelum keberangkatan itu penting kerana ekspatriat seharusnya dapat menyesuaikan diri dengan negara asal (Shen & Darby, 2006). Pada tahun 1970 hanya 2/3 daripada syarikat antarabangsa

Amerika Syarikat mengendalikan latihan (Baker & Ivancevich, 1971). Seterusnya pada tahun 1980 hanya 25% iaitu $\frac{1}{4}$ daripada syarikat besar multinasional yang mengendalikan latihan (Baliga & Baker, 1985). Menurut Tung (1982), terdapat 32% syarikat Amerika Syarikat yang mengendalikan latihan sebelum keberangkatan, diikuti oleh syarikat Jepun 57% dan syarikat Eropah 69%. Berdasarkan Training (1997), hanya 50% syarikat Amerika Syarikat menyediakan latihan sebelum keberangkatan. Ketidadaan persediaan latihan menyebabkan kesukaran melaksanakan tugas di peringkat yang lebih mencabar dan global (Andreason, 2003; Caligiuri, Lazarova & Zehetbaue, 2004; Vogel *et al.*, 2008). Latihan sedemikian adalah penting supaya kakitangan syarikat tersebut bersedia untuk mengendalikan tugas di negara tamu (Bennet *et al.*, 2000; Hutchings & Ratnasari, 2006).

Oleh yang demikian, terdapat cabaran peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga yang dihadapi oleh eksekutif ekspatriat semasa berada di negara tamu. Kepakaran yang ada pada ekspatriat bukan hanya merupakan pendorong kepada kejayaan tetapi aspek bukan teknikal juga turut mempengaruhi prestasi mereka. Kesukaran penyesuaian mendorong kepada masalah di dalam melaksanakan tugas. Perubahan di luar jangkaan yang dihadapi oleh ekspatriat memberi kesan psikologi kepada penyesuaian di negara tamu (Zakaria, 2000; Selmer, 2007). Menurut Okpara dan Kabongo (2011), persediaan latihan yang mencukupi perlu diberi agar ekspatriat dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran asing dengan mudah.

1.4 Persoalan Kajian

Berlandaskan kepada latar belakang dan masalah tersebut, persoalan kajian bagi yang dikenal pasti bagi merungkai permasalahan tersebut ialah:

- i. Apakah aspek-aspek bukan teknikal penyesuaian peribadi yang dialami oleh ekspatriat syarikat multinasional pembinaan Malaysia semasa bertugas di negara tamu?
- ii. Apakah cabaran penyesuaian kerja (bukan teknikal) yang dihadapi oleh ekspatriat syarikat multinasional pembinaan Malaysia semasa bertugas di negara tamu?
- iii. Apakah aspek bukan teknikal bagi penyesuaian keluarga yang dialami oleh ekspatriat syarikat multinasional pembinaan Malaysia semasa bertugas di negara tamu?
- iv. Apakah persepsi syarikat dan ekspatriat mengenai penyediaan latihan bukan teknikal yang sepatutnya disediakan oleh syarikat multinasional pembinaan Malaysia kepada keluarga dan ekspatriat sebelum keberangkatan bagi melaksanakan tugas di negara tamu?

1.5 Objektif Kajian

Bagi menjawab persoalan kajian, objektif kajian yang digariskan ialah:

- i. Mengenal pasti aspek bukan teknikal penyesuaian peribadi yang dihadapi oleh ekspatriat semasa mereka melaksanakan tugas di negara tamu.

- ii. Mengenal pasti cabaran penyesuaian kerja yang dihadapi oleh ekspatriat semasa mereka melaksanakan tugas di negara tamu.
- iii. Mengenal pasti aspek bukan teknikal penyesuaian keluarga yang dihadapi oleh ekspatriat semasa mereka melaksanakan tugas di negara tamu.
- iv. Mengenal pasti penyediaan latihan bukan teknikal syarikat pembinaan multinasional sebelum keberangkatan bagi menghadapi suasana pekerjaan dan persekitaran yang berbeza.

1.6 Istilah Penyelidikan

Istilah yang digunakan di dalam penyelidikan ialah:

- i. Eksekutif: Merupakan kakitangan pengurusan atau teknikal (Caligiuri *et al.*, 2001; Osman-Gani & Akmal, 2008).
- ii. Ekspatriat: Kakitangan eksekutif yang berada di luar negara sekurang-kurangnya 9 bulan (Gegersen & Stroh, 1997; Eschbach, Parker & Stoeberl, 2001).
- iii. Negara asal: Negara sendiri atau asal kelahiran (Takeuchi, Marinova, Lepak & Liu, 2005; Lee & Liu, 2006).
- iv. Negara tamu: Negara selain daripada negara asal yang mempunyai suasana persekitaran yang berbeza (Yavas & Bodur, 1999a; Harzing & Christensen, 2004).

- v. Penyesuaian: Keselesaian psikologi terhadap penyesuaian baru di negara tamu (Nicholson, 1984; Black, 1988; Selmer & Leung, 2007).

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian yang dijalankan mempunyai kepentingan serta dapat membantu industri pembinaan bagi meningkatkan keupayaan dan persediaan ekspatriat semasa di luar negara.

Kepentingan kajian yang pertama ialah mengenal pasti pengaruh penyesuaian bukan teknikal ekspatriat di negara tamu di mana kebolehan penyesuaian eksekutif ekspatriat di negara tamu dengan persekitaran yang baru dapat mendorong kepada kejayaan pelaksanaan tugas. Perkara seperti penyesuaian peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga di negara tamu perlu dilihat. Keprihatinan syarikat di dalam menghayati perkara tersebut dapat meningkatkan prestasi ekspatriat dan juga syarikat di luar negara.

Kedua, kajian yang dijalankan dapat meneroka pengetahuan terkini bidang industri pembinaan dengan mengenal pasti masalah sebenar yang dihadapi oleh ekspatriat semasa memikul tanggungjawab di negara tamu. Kejayaan ekspatriat di luar negara amat diperlukan kerana di samping bersaing dengan syarikat antarabangsa yang lain, ia turut juga membawa nama Malaysia di mata dunia. Dengan demikian, syarikat pembinaan Malaysia di luar negara akan berkembang dan menambahkan lagi penglibatan syarikat pembinaan di luar negara.

Ketiga, memberi pengetahuan dan keperluan persediaan bukan teknikal kepada pihak kerajaan terutamanya CIDB sebelum keberangkatan yang perlu dijalankan kepada ekspatriat yang bertugas di luar negara agar masalah penyesuaian yang dihadapi oleh ekspatriat semasa di luar negara diatasi. Syarikat Malaysia mungkin dengan bantuan CIDB dapat merangka program latihan kepada bakal ekspatriat supaya penglibatan mereka di luar negara tidak buruk. Hasil daripada kajian seterusnya dapat membantu syarikat membuat persediaan sebelum menghantar ekspatriat ke luar negara.

1.8 Metodologi

Method kaji selidik yang dijalankan menggunakan borang soal selidik. Kaedah yang digunakan adalah dengan cara pos dan cara tinggal dan ambil (Steele, Bourke, Luloff, Liao, Theodori & Krannich, 2001; Ishak & Alam, 2009). Kaedah tinggal dan ambil sesuai digunakan bagi sampel telah dikenal pasti serta dapat mengurangkan bias sampel. Sumber data primer berdasarkan kepada senarai syarikat pembinaan yang beroperasi di luar negara yang diperolehi daripada CIDB Malaysia. Borang soal selidik dibahagikan kepada dua soal selidik. Soal selidik pertama iaitu soal selidik syarikat merupakan soal selidik terhadap pengurusan sumber manusia iaitu di ibu pejabat syarikat pembinaan multinasional di Malaysia. Soal selidik kedua ialah soal selidik ekspatriat terhadap ekspatriat Malaysia yang berada di negara tamu.

Data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan perisian Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS). Ujian kebolehpercayaan alpha *Cronbach* dilakukan bagi menentukan reliabiliti ítem yang diuji (Coakes, Steed & Dzidic, 2006; Piaw, 2006a). Prosedur analisis faktor, ujian T, analisis korelasi *Pearson* dan analisis skor Min dilaksanakan berdasarkan kepada interpretasi persoalan penyelidikan dan perolehan analisis statistik (Fish, 2005; Takim & Ahnuar, 2006; Piaw, 2006b; Piaw, 2009).

Kaedah penganalisan pengukuran yang digunakan berdasarkan kepada kesesuaian data berkenaan. Huraian lengkap mengenai metodologi penyelidikan, penganalisan data dan ujian yang dijalankan dapat dilihat pada Bab 3 dan 4.

1.9 Skop Kajian

Kajian yang dijalankan hanya memberi tumpuan kepada syarikat pembinaan multinasional iaitu kontraktor Malaysia yang mendaftar dengan CIDB yang mempunyai projek dan beroperasi di luar negara. Fokus diberikan kepada eksekutif Malaysia yang bekerja dengan syarikat Malaysia yang ditempatkan di luar negara sahaja. Walaupun terdapat juga warga negara Malaysia yang bekerja dengan syarikat antarabangsa di luar negara, kajian tidak mengambil kira responden tersebut. Kajian tidak melihat kepada penyesuaian semula ekspatriat ke negara asal bersesuaian dengan Black dan Mendenhall (1991) dan Pires *et al.* (2006), yang menekankan kepada penyesuaian ekspatriat di negara tamu.

1.10 Rangka Kerja Tesis

Tesis ini akan dibahagikan kepada enam Bab. Bab Pertama menerangkan tentang Pendahuluan penyelidikan. Bab ini akan menghuraikan latar belakang kajian, pernyataan masalah serta persoalan kajian, objektif, metodologi dan skop kajian. Ianya juga akan menggariskan keseluruhan organisasi penyelidikan.

Bab Kedua merupakan Kajian Literatur yang merangkumi pemahaman pengurusan ekspatriat, teori dan penyesuaian ekspatriat di negara tamu. Bab ini juga akan meneliti keperluan pengurusan ekspatriat serta bagaimana syarikat antarabangsa seperti syarikat multinasional melaksanakan pengurusan ekspatriat dari segi persediaan latihan sebelum keberangkatan ke luar negara. Tumpuan juga diberikan kepada aspek

penyesuaian yang dialami oleh ekspatriat merangkumi perkara peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga.

Bab Ketiga memberi penekanan kepada Methodologi penyelidikan. Ia menerangkan dengan mendalam bagaimana penyelidikan dijalankan. Pemilihan sampel responden serta instrumen yang digunakan akan dikenal pasti. Tatacara kajiselidik bermula dengan reka bentuk soal selidik, tinjauan rintis, variabel dan pengukuran serta analisis statistik.

Bab Keempat ialah Analisis dan Dapatan. Bab ini merangkumi huraian berdasarkan kepada penganalisisan data serta dapatan yang diperolehi daripada kajian literatur dan kaji selidik. Keputusan analisis kajian dan perbincangan mengenai dapatan kajian akan dikenal pasti.

Bab Kelima mengenai Perbincangan yang menerangkan secara terperinci mengenai hasil dapatan penyelidikan. Keputusan analisis penyelidikan dibentang berdasarkan kepada analisis statistik dan pemerihalan data secara deskriptif yang dilaksanakan pada bab sebelumnya. Penghuraian perbincangan akan menjawab kesemua penyelesaian persoalan dan objektif penyelidikan yang telah dikenal pasti.

Bahagian keenam merupakan bab terakhir penyelidikan iaitu Cadangan dan Kesimpulan keseluruhan tesis. Bab ini juga mengenal pasti implikasi cadangan yang dikemukakan berdasarkan kepada analisis dan dapatan kajian. Penemuan kajian diharapkan dapat membantu dan memberi kesan yang positif kepada industri pembinaan. Saranan mengenai kajian susulan di masa akan datang juga akan dikemukakan.

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

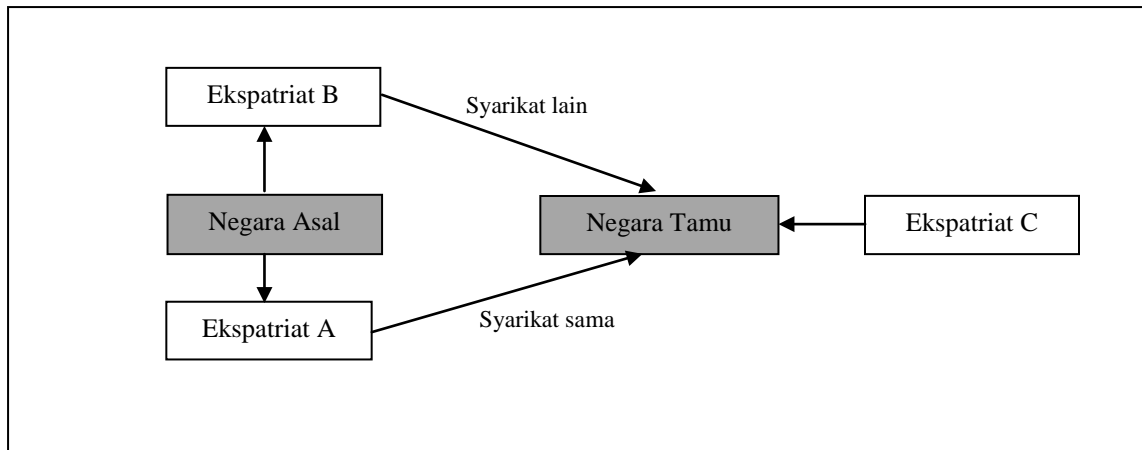
Penerangan pada Bab 2 dimulakan dengan memberi beberapa definisi yang berkaitan dengan kajian. Bab ini memberi penekanan kepada perkara yang berkaitan dengan persediaan, penyesuaian ekspatriat di negara tamu dan seterusnya kepada masalah yang dihadapi oleh eksekutif dari segi peribadi, pekerjaan (bukan teknikal) dan keluarga. Selain daripada itu, tumpuan diberikan kepada aspek persediaan latihan untuk eksekutif yang akan menjalankan tugas di luar negara.

2.2 Perbincangan Definisi Dalam Penyelidikan

Menurut Ridley (2008), perbincangan definisi dihuraikan bagi soroton literatur. Para akademik telah memberikan pelbagai definisi ekspatriat. Schermerhorn (1991) berpendapat bahawa ekspatriat ialah mereka yang menerima tugas dan tinggal di luar negara. Manakala bagi Hodgetts dan Luthans (1991) pula, berpandangan ekspatriat adalah pengurus di negara tamu yang merupakan warga negara di mana ibu pejabat syarikat multinasional ditempatkan. Pandangan tersebut menjelaskan mengenai individu yang bekerja dan tinggal luar daripada negara asal. Lain-lain penulis seperti Caliguiri (2000), Drafke (2006) dan Lee (2006) kesemuanya memberi gambaran yang sama dengan Schermerhorn (1991) dan Hodgetts dan Luthans (1991). Namun begitu, Sussman (2010) merujuk ekspatriat ialah individu yang tinggal selain dari negara asal yang mempunyai keinginan untuk kembali semula ke negara asal.

Terdapat juga penulis yang mempunyai pandangan yang berbeza mengenai ekspatriat. Menurut Black, Mendenhall dan Oddou (1991), ekspatriat merupakan pengurus eksekutif yang bekerja di negara tamu yang bukan hanya bekerja dengan syarikat induk dari negara asal. Pandangan tersebut selari dengan Andreason (2003) dan Huang, Shu-Cheng dan Lawler (2005) yang menyentuh mengenai individu yang tinggal dan bekerja dengan syarikat lain di negara tamu. Bagi Aycan dan Kanungo (1997), Reynolds (1997) dan Yang (2007), ekspatriat merujuk kepada kakitangan yang dihantar oleh syarikat induk multinasional di mana warga asing bekerja melaksanakan tugas di luar negara.

Berdasarkan definisi yang dihuraikan sebelum ini, terdapat tiga kategori ekspatriat yang sering digunakan bagi penyelidikan ekspatriat. Kategori tersebut ialah pengurus eksekutif atau kakitangan yang bekerja dengan syarikat induk di negara tamu, bekerja dengan syarikat lain di negara tamu dan individu yang bukan warga negara tamu bekerja dengan syarikat lain di negara tamu (sila rujuk Rajah 2.1). Definisi ekspatriat yang digunakan dalam penyelidikan ialah mereka yang bekerja dengan syarikat pembinaan multinasional Malaysia di negara asal dan bertugas di syarikat yang sama di negara tamu. Manakala eksekutif merujuk kepada kakitangan pengurusan atau teknikal (Caligiuri *et al.*, 2001; Osman-Gani & Akmal, 2008). Ianya tidak termasuk kakitangan perkeranian atau pekerja bukan eksekutif.



Ekspatriat A: Mereka yang tinggal di negara asal dan bertugas dengan syarikat asal di negara tamu.

Ekspatriat B: Mereka yang berasal dari negara asal dan bertugas dengan syarikat lain di negara tamu.

Ekspatriat C: Warga asing yang bertugas dengan syarikat negara asal di negara tamu.

Rajah 2.1 Perhubungan Ekspatriat

Terdapat berbagai pandangan mengenai jangka masa ekspatriat. Bruning dan Wang (2006) merujuk kepada tempoh yang bertugas di luar negara sekurang-kurangnya 1 tahun hingga ke beberapa tahun. Manakala Caligiuri (2000) dan Bossard dan Peterson (2005) merujuk kepada jangka masa di antara 2 hingga ke beberapa tahun. Kajian ini mendefinisikan ekspatriat ialah staf eksekutif yang berada di luar negara sekurang-kurangnya 9 bulan (Gregersen & Stroh, 1997; Eschbach *et al.*, 2001). Pada jangka masa berkenaan berlakunya perubahan terhadap penyesuaian ekspatriat. Tempoh 6 bulan terlalu pendek di mana eksekutif tidak akan merasakan apa-apa perubahan mengenai penyesuaian di negara tamu (Sussman, 2001; Copeland & Norell, 2002; Linhares, 2008).

Penyesuaian ialah keselesaan psikologi terhadap berbagai keadaan seperti perhubungan dengan warga tamu dan suasana persekitaran di negara tamu (Nicholson, 1984; Black, 1988). Pandangan ini disokong oleh Gregersen dan Black

(1992) dan Aycan dan Kanungo (1997) yang merujuk kepada perasaan yang dirasakan oleh ekspatriat apabila berada di luar negara. Terdapat pandangan lain mengenai penyesuaian iaitu merupakan keadaan kesesuaian individu serta kepuasan berada pada suasana persekitaran yang baru (Selmer & Leung, 2007). Oleh itu, dapat dinyatakan penyesuaian merupakan penerimaan keselesaan seseorang individu terhadap persekitaran dan suasana yang baru.

Kejutan budaya adalah perkara yang disebabkan oleh gangguan perasaan terhadap ketiadaan isyarat dan tanda yang biasa yang dialami oleh individu (Oberg, 1960; McGingley, 2008). Ia juga merupakan perubahan atau kekeliruan tingkah laku seorang individu yang terdedah pertama kalinya kepada budaya yang berlainan. Manakala Yang (2007) pula merujuk kepada jurang perbezaan di antara negara asal dengan suasana baru di negara tamu. Antara perbezaan budaya yang nyata ialah dari segi bahasa dan perbezaan geografi. Penyesuaian budaya merupakan darjah keselesaan, kebiasaan dan ketenteraman yang dirasakan oleh individu semasa berhadapan dengan keadaan persekitaran baru (Mendenhall & Oddou, 1985). Ekspatriat akan mengalami perbezaan dari segi cara bekerja, sikap, cara hidup dan persekitaran di luar negara. Walaupun tugas berkenaan dianggap sementara, kesukaran menyesuaikan diri dengan persekitaran memberi kesan psikologi kepada ekspatriat di dalam melaksanakan tugas.

Negara asal adalah negara sendiri bagi individu tinggal dan negara asal kelahiran (Takeuchi *et al.*, 2005). Menurut Zakaria (2000) terdapat definisi lain iaitu mereka yang meluangkan masa untuk tinggal dan bekerja di negara mereka sendiri. Manakala negara tamu pula ialah negara di luar negara di mana individu melaksanakan tugas sebagai

ekspatriat (Yusof, 2000). Berdasarkan Yavas dan Bodur (1999a), negara tamu adalah negara lain yang mempunyai suasana politik, budaya dan ekonomi yang berbeza. Takeuchi *et al.* (2005), berpandangan mereka yang bekerja dengan syarikat tempatan atau syarikat multinasional di mana lokasi syarikat tersebut adalah di luar negara. Manakala Harzing dan Christensen (2004) merujuk kepada negara lain selain daripada negara asal ekspatriat. Oleh itu, negara asal dan negara tamu mempunyai perkaitan yang rapat yang berkaitan dengan ekspatriat. Ekspatriat merupakan individu yang mempunyai negara asal tetapi bekerja atau tinggal di luar negara.

2.3 Operasi Syarikat dan Kepentingan Ekspatriat

Sesebuah syarikat multinasional memerlukan kakitangan untuk melaksanakan tugas di negara tamu. Keperluan ekspatriat bagi syarikat adalah penting kerana kebolehan menjalankan tanggungjawab yang diberikan menentukan kejayaan syarikat multinasional.

2.3.1 Operasi Syarikat Multinasional

Mengikut Robbins (1996), syarikat multinasional merupakan syarikat yang beroperasi di dua ataupun lebih daripada dua negara secara serentak. Ini bermaksud bahawa syarikat tersebut menembusi pasaran di luar negara bagi melaksanakan operasi syarikat. Tenaga kerja yang digunakan oleh syarikat bukan hanya terdiri daripada negara sendiri malahan juga diambil dari luar negara (Yusof, 2000). Apabila syarikat melaksanakan tugas di negara yang berbeza, syarikat induk perlu memastikan agar pelaksanaan tugas dilakukan dengan baik. Penyesuaian dengan suasana pekerjaan dan persekitaran yang baru membolehkan syarikat mengendalikan operasi seperti yang dirancang.

Syarikat multinasional perlu mendapat sokongan daripada pekerja terutamanya profesional yang akan ditugaskan di negara berkenaan (Tan & Mahoney, 2002). Syarikat perlu memastikan individu yang dipilih merupakan individu yang benar-benar berminat untuk bekerja di luar, memiliki semangat waja dan sentiasa bersedia menghadapi kesukaran. Individu seperti ini akan hanya mampu dibentuk apabila syarikat memiliki program pembentukan ekspatriat yang rapi, kerana ekspatriat merupakan tenaga penggerak yang akan menentukan kejayaan operasi syarikat multinasional di luar negara. Ianya bukan sahaja memperlihatkan prestasi syarikat yang dibawa tetapi juga memberi kesan terhadap sumbangan kepada negara.

Menurut Fisher *et al.* (2006) terdapat tiga pendekatan yang digunakan bagi mengatur pelaksanaan operasi syarikat iaitu etnosentrik, polisentrik dan geosentrik. Pendekatan etnosentrik menggunakan kakitangan daripada negara asal. Syarikat yang menggunakan pendekatan polisentrik ialah menggunakan kakitangan daripada negara tamu manakala geosentrik adalah terbuka kepada mereka di kalangan negara asal atau negara tamu tanpa mengambil kira kerakyatan. Bagi syarikat pembinaan Malaysia, operasi yang digunakan adalah mirip kepada pendekatan bercorak etnosentrik disebabkan kakitangan pengurusan adalah terdiri daripada warga negara asal. Ini bagi memudahkan operasi di samping corak perniagaan syarikat yang berasaskan kepada projek. Pendekatan tersebut juga sering digunakan oleh syarikat multinasional yang lain untuk memudahkan kawalan syarikat di negara tamu (Toh & Denisi, 2003; Yang, 2007).

2.3.2 Kepentingan Ekspatriat

Kajian yang dijalankan pada tahun 2006 oleh GMAC Global Relocation Services, jelas menunjukkan peningkatan keperluan ekspatriat daripada 47% pada tahun 2005 kepada 69% pada tahun 2006 bagi syarikat multinasional. Peningkatan operasi syarikat menembusi pasaran antarabangsa memerlukan tenaga kerja yang berdaya saing, boleh menghadapi cabaran serta dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran bagi melancarkan pelaksanaan tugas yang telah diamanahkan. Dalam perniagaan bertaraf antarabangsa, keperluan eksekutif yang mempunyai pengalaman asing secara meluas semakin diperlukan. Terdapat banyak syarikat yang menggunakan ekspatriat untuk membangunkan dan menguruskan operasi syarikat mereka (Yavas & Bodur, 1999a; Bennet *et al.*, 2000; Hutchings & Ratnasari, 2006; Yang, 2007). Ekspatriat digunakan untuk menguatkan tahap kemahiran serta mengukuhkan operasi syarikat.

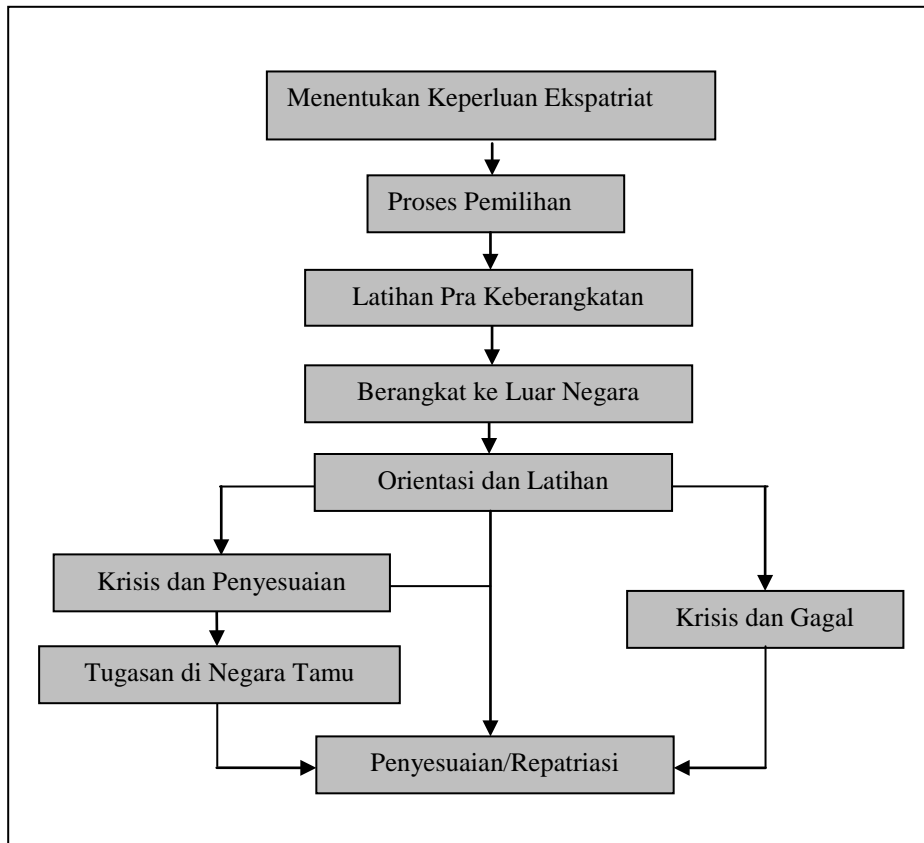
Menurut Brewster (1991), Black dan Gregersen (1999) dan Selmer (2007), syarikat multinasional yang bertapak di Amerika Syarikat menggunakan ekspatriat untuk memulakan operasi perniagaan bagi perkembangan syarikat di negara tamu. Manakala syarikat multinasional Jepun memilih ekspatriat bagi penempatan kakitangan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan berdasarkan kelayakan individu berkenaan (Webb & Wright, 1996; Zakaria, 2000; Selmer, 2007). Seterusnya, syarikat multinasional dari negara-negara Eropah menggunakan ekspatriat bagi tujuan perkembangan pengurusan. Berdasarkan kajian berkenaan, didapati bahawa multinasional mempunyai tiga tujuan utama syarikat menggunakan ekspatriat iaitu perkembangan syarikat dan pengurusan serta penempatan staf.

Perkembangan syarikat dilaksanakan dengan memberi pendedahan baru kepada ekspatriat agar mampu bersosialisasi dalam persekitaran yang berbeza dari negara asal (Black *et al.*, 1991; Shay & Baack, 2006; Lee & Liu, 2006). Perkembangan pengurusan bertujuan membekalkan generasi muda dengan peluang-peluang untuk mengambil pengalaman dalam situasi baru. Syarikat dapat memperkuat operasinya dan perpindahan teknologi diperolehi (Black & Gregersen, 2000; Bennett *et al.*, 2000; Hutchings & Ratnasari, 2006; Demir & Soderman, 2007). Manakala bagi tujuan penempatan staf adalah disebabkan kakitangan di negara tamu tidak dapat memenuhi keperluan melaksanakan tugas. Syarikat memerlukan seseorang dari negara asal dihantar ke negara tersebut untuk mengisi kekosongan jawatan berkenaan. Di samping menimba kemahiran baru, syarikat dapat menjalankan operasi secara lebih autonomi di negara tamu yang berjauhan dari syarikat induk. Pengalaman sedemikian membolehkan pekerja menyesuaikan diri dengan bertindak secara lebih fleksibel dalam usaha menyelesaikan sesuatu permasalahan dan seterusnya membangunkan rangkaian hubungan antarabangsa.

Menurut Yavas dan Bodur (1999a), Yavas (2001) dan Insch, McIntyre dan Napier (2008), ekspatriat juga bertindak sebagai perwakilan kepada sesebuah negara. Peranan ini berkait rapat dengan peranan untuk mewujudkan perhubungan awam yang baik dan berperanan untuk memasarkan kepentingan kerajaan atau syarikat tempatan. Syarikat memerlukan ekspatriat untuk pelaksanaan operasi sebagai kawalan untuk syarikat (Yavas & Bodur, 1999a; Toh, 2003; Shay & Baack, 2006). Dengan adanya eksekutif ekspatriat pengawalan tersebut boleh dilakukan.

2.3.3 Aliran Keperluan Ekspatriat

Model oleh Fisher *et al.* (2006) menunjukkan aliran bagi menentukan keperluan eksekutif ekspatriat bagi melaksanakan tugas. Bermula dengan peringkat menentukan keperluan ekspatriat, proses pemilihan calon sehinggalah kembali semula ke negara asal (sila rujuk Rajah 2.2). Peringkat persediaan latihan sebelum memulakan tugas di luar negara diberi penekanan sebagai persediaan kepada ekspatriat untuk menghadapi suasana yang baru. Ia bertujuan agar ekspatriat bersedia mengenai jangkaan yang akan diterima semasa di negara tamu.



Rajah 2.2 Model Aliran Keperluan Ekspatriat
Sumber: Fisher et al. (2006)

Semasa di negara tamu terdapat dua kemungkinan yang akan dihadapi sama ada dapat menyesuaikan diri atau menghadapi krisis penyesuaian yang menyebabkan